

CONSEJO NACIONAL DE ENERGÍA



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL – PEI - 2014 – 2019

MARZO DE 2018

INDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	3
1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	4
1.1. Visión	4
1.2. Misión	4
1.3. Población Objetivo	4
1.4. Aliados Estratégicos	4
1.5. Valores Institucionales	5
2. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DEL CNE AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO	5
2.1 Sector Eléctrico dentro del Contexto Nacional	5
2.2 Identificación de Objetivos, Estratégicas y Líneas de Acción del PQD	8
2.3 Matriz Inicial para la Alineación de la Institución al PQD	9
3. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	11
3.1 Objetivos Estratégicos	12
3.2 Estrategias Institucionales	12
ANEXOS	17
a) Análisis FODA	18
b) Seguimiento y Evaluación del PEI	22
c) Cambios Realizados en el PEI	24

PRESENTACIÓN

El Consejo Nacional de Energía (CNE) es la institución rectora de la Política Energética del país; fue creado por Ley en el año 2007 y puesto en operación en agosto 2009. Es una institución de derecho público, y cuenta con autonomía administrativa, presupuestaria y técnica.

Desde su puesta en marcha el CNE ha impulsado importantes estrategias para dar cumplimiento a la Política Energética del país, enfrentando desafíos para lograr cambios importantes en la Matriz Energética para disminuir la dependencia de los combustibles fósiles y realizar ahorros importantes en los costos de la energía.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2014 – 2019 plantea diversos desafíos de gran relevancia para el desarrollo del país, que debe permitir al CNE interpretar adecuadamente el entorno nacional e internacional en relación a las necesidades en materia energética, para lograr una ejecución efectiva de su finalidad e impulsar las estrategias para dar solución a los desafíos que enfrenta el país en materia energética.

Por lo anterior el CNE en el mes de marzo de 2018 revisó y actualizó su planificación estratégica, adecuando los objetivos y líneas de acción del PEI 2014-2019 a la realidad que surge de las actividades actuales y proyectadas hacia lo que resta del periodo, preparando el camino para el PEI 2019 - 2024, lo cual permite realizar una mejor organización de sus acciones y estrategias, replanteando su misión y su visión siendo más eficaz en el cumplimiento de los mismos.

La planificación estratégica se realizó mediante un proceso de reflexión y análisis sobre el enfoque conceptual del CNE, así como un riguroso diagnóstico institucional, del entorno y del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 - 2019. A partir del PEI, el CNE procedió al diseño e implementación de los Planes Operativos Anuales, que son los que permitirán alinear los esfuerzos institucionales en el marco de una política de gobierno que apunta a que El Salvador sea un país con una democracia robusta y con un desarrollo sustentable y equitativo, en beneficio de toda la población.

Finalmente, cabe mencionar que la actual visión que tiene el Gobierno en materia energética, logrará concretarse con el apoyo de los diferentes actores de la economía, principalmente aquellos que se unan a los esfuerzos de acompañarnos en inversiones en el sector energético, adopción de medidas de eficiencia y ahorro energético, vigilancia del sector energético con fines propositivos para el bien del país, entre otros, y de esta manera lograr un cambio estratégico en este sector.

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 Visión

Ser reconocida como la institución rectora de la Política Energética de El Salvador y como referente a nivel regional e internacional por su capacidad técnica, innovadora y profesional.

1.2 Misión

Somos la institución rectora de la Política Energética del país, responsable de proponer y promover estrategias, normativas y acciones para satisfacer las necesidades energéticas de la población contribuyendo al bienestar social, económico y ambiental.

1.3 Población Objetivo

- Usuarios Consumidores Finales de Energía
- Instituciones de Gobierno
- Sector Energético
 - Generadores
 - Distribuidores
 - Transmisor
 - Comercializadores
 - Operadores de Mercado
 - Importadoras de productos derivados del petróleo
- Investigadores del Sector Energético
- Inversionistas y Empresas

1.4 Aliados Estratégicos

- Instituciones cooperantes (GIZ, USAID, AECID, JICA, etc.).
- Instituciones financieras nacionales (BANDESAL, Banco Hipotecario, Banco Fomento Agropecuario, Banco Central de Reserva)
- Instituciones Financieras Internacionales (BID, Banco Mundial, BCIE, etc.)
- Organizaciones del Sector Energético (Generadores, Distribuidores, Comercializadores, Transmisores, UT, SIGET, Superintendencia de Competencia.)

- Instituciones que conforman la Junta Directiva del CNE (MARN, MOP, Secretaría Técnica de la Presidencia, Ministerio de Hacienda, Defensoría del Consumidor, Ministerio de Economía).
- Medios de comunicación

1.5 Valores Institucionales

TRANSPARENCIA	Procedemos con honestidad, rendimos cuentas sobre nuestras actuaciones y promovemos el ejercicio de la contraloría ciudadana
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD	Buscamos ante todo el bien común y asumimos nuestro trabajo con plena conciencia y sentido del deber.
EXCELENCIA	En todo lo que hacemos buscamos el máximo nivel eficiencia, eficacia y calidad.
INNOVACIÓN	Resolvemos nuestros desafíos con ingenio y creatividad
EQUIDAD	Asumimos las diferencias entre las personas y promovemos que todas y todos tengan acceso a oportunidades y beneficios sin discriminación alguna

2. ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DEL CNE AL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO

2.1 Sector Eléctrico Dentro del Contexto Nacional

El sector eléctrico ha pasado por diferentes reformas siendo la principal, la del año 1996, ya que en ese año se creó la Ley General de Electricidad (LGE) que abrió el paso a la “privatización” del sector, dejando en manos de las empresas privadas el desarrollo del mismo creando una estructura de mercado, esto a pesar de ser un país pequeño y con baja demanda de energía eléctrica.

El Salvador cuenta entonces, con un mercado eléctrico que ha evolucionado con los años, buscando proteger a los usuarios de dicho mercado. Desde la implementación de la LGE

hasta julio 2011, este mercado se regía por un modelo en el que los generadores ofertaban su energía a un precio establecido a discreción, la energía era posteriormente entregada a los usuarios quienes pagaban por ella el precio de la unidad generadora más cara.

Durante el período antes citado, se perdió la visión estratégica y planificadora del Estado, dejándose de invertir en generación eléctrica eficiente y renovable. Todas las inversiones que se desarrollaron fueron utilizando combustibles derivados del petróleo, las cuales tienen la desventaja que los precios están sujetos a las variaciones internacionales de dichos combustibles y por lo general, resultan ser elevados para el país.

Fue durante el gobierno de Mauricio Funes (2009 – 2014) que se dieron dos cambios importantes:

- La puesta en marcha del Consejo Nacional de Energía (2009), como institución superior, normativa y rectora de la política energética, con lo cual el Estado retoma su papel de planificador y estratega para el buen desarrollo del sector eléctrico; y,
- La implementación del Reglamento de Operación del Mercado Mayorista de Electricidad Basado en Costos de Producción (ROBCP) y de los contratos de largo plazo (CLP), ambas iniciativas impulsadas desde el CNE. En cuanto al ROBCP, este permite que la energía de los generadores se valore según el costo de producción de la última unidad generadora requerida para suplir la demanda de energía. Por su parte los CLP permiten la contratación de potencia y energía proveniente de nuevos generadores que ingresen al sistema así como de generadores antiguos.

Además, por iniciativa del CNE se han realizado varios procesos de libre competencia para la contratación de potencia y energía, siendo los más importantes los que se describen a continuación:

- i. Proceso de licitación para la contratación de 355 MW de potencia. Este proceso finalizó en diciembre 2013 adjudicándose el contrato a la empresa Quantum GLU, hoy Energía del Pacífico, quienes construirán una central eléctrica de 380 MW a base de gas natural, la cual deberá iniciar operaciones a partir del año 2021.
- ii. Proceso de licitación para la contratación de 100 MW de potencia, proceso que finalizó en junio 2014 adjudicándose 94.4 MW a tres diferentes empresas quienes

construirán cuatro proyectos con tecnología solar fotovoltaica. En abril 2017, inició operación comercial uno de estos cuatro proyectos, correspondiente a la empresa NEOEN con una potencia nominal de 60 MW. Los otros tres proyectos estarán entrando en operación entre finales de 2017 y el primer semestre de 2018.

- iii. Proceso de licitación para la contratación de 15 MW de potencia, este finalizó en febrero 2014 y se adjudicó a más de 28 pequeños proyectos con tecnología fotovoltaica, hidroeléctrica y de biogás.
- iv. Proceso de licitación para la contratación de 170 MW, el cual se realizó entre 2016 y 2017 y se adjudicó a 4 empresas con tecnología solar fotovoltaica que en conjunto suman 120 MW, y a una empresa con tecnología eólica con un proyecto de 50 MW.

El Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén ha dado seguimiento a estos proyectos hasta el inicio de operación comercial de los mismos; pues son de suma importancia para el desarrollo energético del país, con su implementación ha sido posible aportar al cumplimiento de la meta establecida en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD).

Por su importancia e impacto inmediato que representan para el país, solo se han hecho mención los proyectos de generación eléctrica, pero igualmente hay temas como la eficiencia energética, los biocombustibles, los proyectos de integración energética regional del cual se deriva el Mercado Eléctrico Regional y la línea SIEPAC asociada a dicho mercado, así como el proyecto del gasoducto para el transporte de gas natural desde México a Guatemala, El Salvador y Honduras, proyectos que también son de gran importancia y que son parte de las líneas estratégicas que se encuentran establecidas dentro de la Política Energética Nacional.

Todos los temas antes mencionados son la base para el desarrollo del PEI 2014 - 2019 del CNE, que se despliega en las siguientes páginas y que concuerdan con todas las líneas de acción planteadas en el PQD.

2.2 Identificación de Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del PQD

Para dar cumplimiento al PQD, desde el CNE se debe atender las áreas específicas de trabajo enmarcadas en dos objetivos, tres estrategias y siete líneas de acción, las cuales se detallan a continuación:

Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción del PQD

<i>OBJETIVOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>LÍNEAS DE ACCIÓN</i>
<i>O1:</i> “Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país”.	<i>E.1.4:</i> “Diversificación de la Matriz Energética priorizando las fuentes renovables y sustentables”.	<i>L.1.4.1</i> Incrementar la producción, así como el uso eficiente y ahorro de energías renovables y alternativas. <i>L.1.4.2</i> Reformar y actualizar el marco regulatorio para el fomento, producción y uso de las energías renovables y alternativas. <i>L.1.4.3</i> Ampliar la producción de energía con fuentes renovables (geotérmica, eólica y solar).
	<i>E.1.11:</i> “Protección de la economía familiar, especialmente de los sectores excluidos”.	<i>L.1.11.1</i> Estabilizar el nivel de precios de los bienes y servicios esenciales por medio de fomentar la competencia y la transparencia de los mercados, y fortalecer la defensoría institucional y el poder de la ciudadanía. <i>L.1.11.2</i> Diseñar y ejecutar políticas que garanticen la eficiencia y ahorro energético a fin de reducir los costos de la energía eléctrica que pagan los usuarios finales. <i>L.1.11.3</i> Asegurar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los subsidios que protegen el consumo de bienes y servicios esenciales para los sectores excluidos.
<i>O6:</i> “Asegurar progresivamente a la población el acceso y disfrute de vivienda y hábitat adecuados”.	<i>E.6.2</i> “Reducción de las brechas de calidad de vivienda y hábitat que existen entre el área urbana y rural, así como a nivel territorial”.	<i>L.6.2.1</i> Ampliar la cobertura de servicios básicos y equipamiento social en zonas urbanas y rurales que garanticen la seguridad ciudadana y ambiental para el hábitat digno.

A partir de lo anterior, el PQD plantea las siguientes metas:

- Incrementar la producción de energía renovable en un 15% con respecto al total de energía producida.
- Aumentar la cobertura de acceso a la energía eléctrica en al menos dos puntos porcentuales.

Como se observa, son metas ambiciosas que requieren elevados niveles de inversión a realizar en el país. El CNE deberá participar activamente junto con el resto de instituciones y empresas involucradas para alcanzar las metas (CEL, SIGET, FINET, distribuidoras eléctricas, entre otros). Es importante tener presente que el CNE es una institución que no ejecuta proyectos, pero será el encargado de liderar las propuestas de reformas a los marcos regulatorios con el fin de crear un clima favorable para la concreción de los objetivos.

2.3 Matriz Inicial para la Alineación de la Institución al PQD

Contenidos del PQD Relacionados Directamente con el Mandato de la Institución			Nivel de Participación de la Institución Respecto al Logro de las Líneas de Acción	
Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Líder	Participante
O1. Dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y el país	E.1.4 Diversificación de la matriz energética priorizando las fuentes renovables y sustentable	L.1.4.1 Incrementar la producción, de energías renovables y alternativas		CNE
		L.1.4.2 Reformar y actualizar el marco regulatorio para el fomento, producción y uso de las energías renovables y alternativas	CNE (con SIGET)	
		L.1.4.3 Ampliar la producción de energía con fuentes		CNE

Contenidos del PQD Relacionados Directamente con el Mandato de la Institución			Nivel de Participación de la Institución Respecto al Logro de las Líneas de Acción	
Objetivos	Estrategias	Líneas de acción	Líder	Participante
		renovables (geotérmica, eólica y solar).		
	E.1.11. Protección de la economía familiar, especialmente de los sectores excluidos	L.1.11.2. Diseñar y ejecutar políticas que garanticen la eficiencia y ahorro energético a fin de reducir los costos de la energía eléctrica que pagan los usuarios finales.	CNE	
		L.1.11.3. Asegurar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los subsidios que protegen el consumo de bienes y servicios esenciales para los sectores sociales excluidos	CNE	
Objetivo 6. Asegurara progresivamente a la población el acceso y disfrute de vivienda y habitar adecuados.	E.6.2. Reducción de las brechas de calidad de vivienda y hábitat que existen entre	L.6.2.1 Ampliar la cobertura de servicios básicos y equipamiento social en zonas urbanas y rurales, que garanticen la		CNE

Contenidos del PQD Relacionados Directamente con el Mandato de la Institución			Nivel de Participación de la Institución Respecto al Logro de las Líneas de Acción	
<i>Objetivos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Líneas de acción</i>	<i>Líder</i>	<i>Participante</i>
	el área urbana y rural, así como a nivel territorial	seguridad ciudadana y ambiental para el hábitat digno		

3. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

La actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014 – 2019 del Consejo Nacional de Energía (CNE), se realizó mediante un proceso participativo que permitió contar con los aportes de las diferentes áreas que integran la institución, teniendo como base de la discusión y aportes, el cumplimiento del mandato definido en su Ley de Creación y el Reglamento.

Para el proceso de actualización del PEI, se realizaron diversas reuniones con personal del CNE, en las cuales participaron el Secretario Ejecutivo, Directores Técnicos y las Áreas de Planificación, Legal y Administrativa y Financiera. Se realizó un proceso de discusión y análisis sobre la finalidad del CNE, la Política Energética Nacional que se encuentra vigente; el contenido del PQD del actual Gobierno, las Normas de Control Interno del CNE, así como los lineamientos emitidos por Casa Presidencial a través de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República

Para el desarrollo del proceso se utilizó la metodología de Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional (PEYDI), la cual se basa en un proceso participativo, de reflexión, análisis y aprendizaje, para definir y planear los cambios congruentes con la finalidad de la institución y con los desafíos de país que como institución se deben enfrentar para dar cumplimiento a los objetivos, ejes y lineamientos contenidos en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014 – 2019 del Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén.

3.1 Objetivos Estratégicos

- OE1. Promover la diversificación de la matriz energética del país incrementando el uso de fuentes renovables y sustentables para la sostenibilidad del sistema energético.
- OE2. Promover el uso racional de la energía y la eficiencia energética del sector público y privado, para contribuir a la eficiencia económica y la disminución de gases de efecto invernadero
- OE3. Impulsar la investigación e implementación de nuevas fuentes y tecnologías energéticas, para su aplicación en el país con el fin de desarrollar un sistema energético moderno.
- OE4. Fomentar el incremento de la cobertura de servicios energéticos y la mejora de los mismos en los sectores sociales excluidos para contribuir a la calidad de vida y potenciar el desarrollo económico.
- OE5. Representar a El Salvador en las instancias de Rectoría Política del sector energético en diversos espacios de Integración Regional, con el fin de garantizar el desarrollo de dicha Integración en temas energéticos que beneficie a la población salvadoreña.

3.2 Estrategias Institucionales

A continuación se presentan las estrategias definidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión y visión institucional:

<i>OBJETIVO</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACCIONES ESTRATÉGICAS</i>
OE1. Promover la diversificación de la matriz energética del país incrementando el uso de fuentes renovables y sustentables para la sostenibilidad del sistema energético.	<p>ESTRATEGIA 1: DIVERSIFICACIÓN DE LA MATRIZ ENERGÉTICA</p> <p>Promover la penetración de la energía renovable en el mercado de energía a nivel nacional, realizando estudios de impacto de nuevas tecnologías y la adecuación de los marcos regulatorios para facilitar la incorporación de fuentes renovables.</p> <p>Se desarrollarán investigaciones y proyectos pilotos para diversas fuentes y tecnologías energéticas, promoviendo el uso de fuentes</p>	<p>1.1 Adecuación y promoción de normativas</p> <p>1.2 Proponer y Promocionar incentivos que permitan la introducción de nuevas fuentes y tecnologías.</p> <p>1.3 Impulsar procesos de contratación de largo plazo de energía renovable (licitaciones)</p> <p>1.4 Divulgación de resultados de estudios realizados</p>

<i>OBJETIVO</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACCIONES ESTRATÉGICAS</i>
	<p>renovables en procesos industriales, para uso comercial y residencial, con el propósito de incrementar las energías limpias utilizadas en el país, así como la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero.</p>	<p>1.5 Alianzas público privadas para el desarrollo de estudios 1.6 Investigar el desempeño de la energía renovable 1.7 Estudiar la incorporación de combustibles a base de energía renovable en el transporte terrestre 1.8 Monitoreo de los mercados energéticos nacionales e internacionales 1.9 Elaboración de Plan Indicativo 1.10 Elaboración del Balance Energético</p>
<p>OE2. Promover el uso racional de la energía y la eficiencia energética del sector público y privado, para contribuir a la eficiencia económica y la disminución de gases de efecto invernadero</p>	<p>ESTRATEGIA 2: EFICIENCIA Y USO RACIONAL DE LA ENERGÍA Implementar mecanismos normativos, financieros y de coordinación interinstitucional y participación ciudadana, que promuevan el uso racional y eficiente de la energía en el sector público y privado, para optimizar el consumo de energía a nivel nacional.</p> <p>Se trabajará en el establecimiento de una política y lineamientos estratégicos para el consumo de leña, elaborando estudios sobre el consumo de la misma, para lograr su uso eficiente, disminuyendo el porcentaje de participación de la leña en el balance energético.</p>	<p>2.1 Gestión de una NAMA de eficiencia energética para edificios públicos 2.2 Continuar el desarrollo y la supervisión del funcionamiento de los comités de eficiencia energética gubernamentales 2.3 Desarrollar las ediciones del Premio Nacional de Eficiencia Energética 2.4 Edición de la revista El Salvador Ahorra Energía 2.5 Reuniones para coordinación de actividades del PESAE 2.6 Difusión, promoción y concientización sobre eficiencia energética 2.7 Actualización y elaboración de reglamentos técnicos de eficiencia energética y evaluación de la conformidad 2.8 Estudio de impacto sobre la implementación de los reglamentos</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
		2.9 Elaboración de diagnóstico del consumo de leña a nivel nacional 2.10 Elaboración de estrategia de uso sustentable de la leña 2.11 Elaboración de normativa de edificios eficientes
<p>OE3. Impulsar la investigación e implementación de nuevas fuentes y tecnologías energéticas, para su aplicación en el país con el fin de desarrollar un sistema energético moderno.</p>	<p>ESTRATEGIA 3: INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍAS ENERGÉTICAS Impulsar la modernización de los sistemas energéticos nacionales, realizando procesos de diálogo para facilitar la modernización del sector energético y contar con hojas de ruta sobre el proceso a seguir para lograrlo.</p> <p>Se evaluarán las distintas tecnologías y fuentes energéticas mediante el desarrollo de proyectos piloto que permitan la verificación para su aplicabilidad y viabilidad.</p>	3.1 Diagnóstico sobre los problemas actuales y futuros de los sistemas energéticos y la construcción de una nueva visión del sector, para el establecimiento de normativas, lineamientos u otros mecanismos de aplicación. 3.2 Construcción de Hojas de Ruta para lograr un sistema energético moderno. 3.3 Investigación y análisis de nuevas tecnologías y fuentes energéticas
<p>OE4. Fomentar el incremento de la cobertura de servicios energéticos y la mejora de los mismos en los sectores sociales excluidos para contribuir a la calidad de vida y potenciar el desarrollo económico.</p>	<p>ESTRATEGIA 4: ACCESO ENERGÉTICO INCLUSIVO Promover la construcción de nuevas redes de distribución, la introducción de sistemas eléctricos aislados y la provisión de subsidios para la construcción de infraestructura y sostenibilidad del servicio, elaborando planes indicativos para la ampliación de la cobertura, y propuestas para la asignación de subsidios (construcción y mantenimiento del servicio). De esta forma se podrá incrementar el porcentaje de la cobertura del servicio eléctrico y la asignación de subsidios adecuados.</p>	4.1 Brindar información a las instituciones correspondientes para la implementación de sus planes de construcción de ampliaciones e instalación de sistemas aislados 4.2 Proponer a las instituciones correspondientes la implementación de las políticas para la asignación de los subsidios. 4.3 Elaboración de proyectos enfocados en el acceso energético 4.4 Identificación de fuentes de financiamiento y gestión de recursos para la

<i>OBJETIVO</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACCIONES ESTRATÉGICAS</i>
	<p>Se promoverá la introducción de cocinas eficientes y combustibles modernos para la cocción de alimentos, y se elaborará un plan de acción y búsqueda de financiamiento. La implementación de estos proyectos permitirá contribuir a mejorar las condiciones ambientales de los hogares</p>	<p>implementación de proyectos</p>
<p>OE5. Representar a El Salvador en las instancias de Rectoría Política del sector energético en diversos espacios de Integración Regional, con el fin de garantizar el desarrollo de dicha Integración en temas energéticos beneficie a la población salvadoreña.</p>	<p>ESTRATEGIA 5: INTEGRACIÓN ENERGÉTICA REGIONAL Participar activamente en los diversos espacios de Integración, verificando que las Políticas y Lineamientos Estratégicos de las instancias de Rectoría Política del sector energético regional coincidan y/o se complementen con la ejecución de la Política Energética Nacional (PEN) y con las acciones de Regulación y Operación de las actividades del sector energético nacional.</p>	<p>5.1 Participación en la elaboración e implementación de las Agendas, Reuniones y acciones para el desarrollo de los Temas de Energía en el Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica (PM) y el Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, velando para que estas sean compatibles con los políticas nacionales y centroamericanas.</p> <p>5.2 Velar desde el Consejo de Ministros de Energía y del Comité de Directores de Energía del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) para que las Políticas y Lineamientos Estratégicos del SICA en el tema energético coincidan con la PEN.</p> <p>5.3 Garantizar desde la representación que tiene el CNE en el Consejo Director del Mercado Eléctrico</p>

<i>OBJETIVO</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACCIONES ESTRATÉGICAS</i>
		<p>Regional (CDMER) para que el desarrollo del Mercado Eléctrico Nacional sea coherente con el desarrollo del MER.</p> <p>5.4 Coordinar con el regulador nacional la Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET) y con el operador nacional Unidad de Transacciones (UT), para que la representación de éstos en las instancias regionales de Regulación y Operación del Mercado Eléctrico Regional (CRIE y EOR) se adecue a los lineamientos de Política Energética Nacional y Regional.</p>

ANEXOS

a) Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar y analizar escenarios o situaciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) con las cuales se puede encontrar la institución y que le pueden permitir avanzar o por el contrario, serán un obstáculo en su ruta o estrategias para el cumplimiento de su misión y objetivos.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite hacer un cruce organizado de información sobre el entorno y los aspectos internos de la institución, para lograr sus propósitos de acuerdo con la misión y visión.

El análisis FODA del CNE fue realizado en un proceso de discusión y análisis con el equipo de trabajo de la institución. A continuación se presentan los resultados de la discusión organizados por variables.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades Técnicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con el hardware adecuado para cumplir con el trabajo del CNE, el cual se actualiza periódicamente. 2. Los sistemas informáticos implementados en el CNE permiten dar solución a las necesidades de información, seguimiento y toma de decisiones. 3. La información relacionada con el sector eléctrico que posee el CNE es adecuada para su trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un sistema informático automatizado con la información de los colaboradores del CNE. 2. No se cuenta con redundancia en los servicios tecnológicos. 3. Los recursos financieros del CNE son insuficientes para cubrir las necesidades y proyecciones del país en materia de desarrollo energético. 4. No existe un plan de capacitación permanente para los empleados. 5. Instalaciones inadecuadas para el desarrollo de las funciones institucionales. 6. Falta de difusión de manuales y procesos relacionados con el quehacer de los empleados

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades Sociales	<p>4. El CNE cuenta con recurso humano con amplia experiencia y conocimiento sobre los temas técnicos relacionados con el sector energético.</p> <p>5. La estructura de la institución permite el cumplimiento de la Política Energética.</p> <p>6. La toma de decisiones precisas y concretas de parte de la secretaria y directores contribuye a una ejecución efectiva del trabajo.</p> <p>7. Efectivo cumplimiento de procesos administrativos.</p> <p>8. Apertura del secretario ejecutivo para discusión y solución de actividades enfocadas a el cumplimiento de las actividades.</p> <p>9. Compromiso del personal para la ejecución de actividades enfocadas al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.</p>	<p>7. A pesar de que la estructura institucional permite cumplir el desarrollo de las actividades; es conveniente realizar un análisis organizacional que permita el fortalecimiento en todos los niveles.</p> <p>8. Falta de un mecanismo de comunicación para aportar a la fluidez y coordinación institucional.</p> <p>9. Falta de un mecanismo de solución de conflictos.</p> <p>10. Resistencia al cambio por parte algunos/as miembros/as del personal.</p> <p>11. Mecanismos administrativos rígidos generan diferencias entre las áreas administrativa y técnica.</p> <p>12. Algunos estilos de dirección limitan la solución de los problemas de manera eficaz.</p> <p>13. Recursos limitados para el desarrollo de nuevas capacidades y para incentivo del personal.</p>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Variable Económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuentes de financiamiento internacional, multilaterales interesadas en trabajar en el desarrollo del sector energético. 2. Disminución de costos de tecnologías (Renovables, EE entre otros.) 3. Estabilidad del mercado de hidrocarburos. 4. Precio de Gas Natural por superávit en el mercado internacional. 5. Apertura de acuerdos internacionales actuales. 6. Integración eléctrica regional en marcha tanto en el tema del MER como en el tema del gasoducto para el transporte de gas natural. 7. Apertura del mercado de equipos eficiente energéticamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volatilidad de precios de hidrocarburos y gas natural afectan los precios nacionales de energía eléctrica y combustibles. 2. Disminución de financiamiento internacional limita el acceso a recursos financieros para el desarrollo de proyectos encaminados a fortalecer la diversificación de la matriz energética. 3. Estancamiento del MER y disminución de la competitividad.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Variable Política	<p>8. Sensibilidad y apertura de diferentes actores políticos y económicos respecto a la necesidad de fortalecer las regulaciones y normativas para la promoción y uso de fuentes de energías renovables.</p> <p>9. Disposición y voluntad de diversos actores de participar en la formulación e implementación de políticas y planes energéticos.</p> <p>10. Actores del país (industriales, gobiernos, ONG's) con interés y sensibilidad para adoptar programas/ estrategias de ahorro y EE.</p>	<p>4. Políticas del gobierno actual de Estados Unidos.</p> <p>5. Retroceso en la aplicación de lineamientos estratégicos por cambio de gobierno.</p> <p>6. Posiciones políticas antagónicas al gobierno, que cuestionan estrategias sin profundización de las mismas.</p> <p>7. Insuficiente compromiso de los diferentes sectores en relación a la implementación de una Política Energética.</p> <p>8. Marco legal actual, presenta vacíos para concretar visión de planeación y desarrollo energético a largo plazo del estado y sus instituciones.</p> <p>9. Descoordinación entre instituciones estatales en el cumplimiento de la Política Energética.</p>
Variable Tecnológica	<p>11. La continua baja de los precios de tecnología de generación renovable hará posible una mayor penetración de la misma en el país.</p> <p>12. Desarrollo y avance tecnológico ofrecen nuevas opciones para enfrentar mejor los retos energéticos del país.</p>	<p>10. La volatilidad de los precios del petróleo y sus efectos negativos en los precios nacionales de energía eléctrica y combustibles.</p>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Variable Ambiental	<p>13. El cambio climático y la tendencia mundial a disminuir la emisión de gases de efecto invernadero favorece la aplicación de estrategias energéticas como la eficiencia energética, las energías renovables y las redes inteligentes.</p> <p>14. Actores del país (industriales, gobierno, ONG) con interés y sensibilidad para adoptar programas/estrategias de eficiencia energética y energía renovable.</p> <p>15. Compromisos ambientales del país en foros internacionales.</p>	<p>11. Altos niveles de contaminación y derroche de combustible del sector transporte, producto de la ausencia de políticas y controles.</p> <p>12. Desarrollo de proyectos de generación de energía que van en contra de los compromisos ambientales adquiridos.</p>

b) Seguimiento y Evaluación del PEI

La Planificación Estratégica deber ir acompañado de un sistema de Seguimiento y Evaluación, que permita ordenar y establecer los responsables de los diferentes niveles de la institución en el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, objetivos, estrategias y metas; esto implica realizar un efectivo proceso de planeación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del quehacer institucional.

Contar con un sistema de seguimiento y evaluación, permite ejecutar en forma sistemática, el proceso directivo y administrativo que periódicamente se debe seguir para la definición, ajustes y toma oportuna de decisiones en la institución. Se debe tomar en cuenta, que es necesario seguir una lógica de procesos, en donde se trabaja con los Planes Estratégicos y Operativos, y se concreta en programas, subprogramas, proyectos y presupuestos.

El ciclo de planeación, seguimiento y evaluación se repite anualmente y permite la retroalimentación para la toma de decisiones sobre el contenido de los planes, programas y proyectos. Se caracteriza por ser participativo, hace parte del cronograma anual de actividades de la institución, los operadores corresponden a los diferentes niveles de la organización, sus responsabilidades y necesidades de información están claramente definidas.

A continuación se presenta en Ciclo de seguimiento y evaluación que seguirá el CNE:

CICLO DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI DEL CNE



Niveles Institucionales que Intervienen en el Seguimiento y Evaluación del PEI

<i>INSTANCIA</i>	<i>RESPONSABILIDAD</i>	<i>PERIODICIDAD</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de planes de trabajo ▪ Seguimiento a la Gestión de recursos técnicos y financieros ▪ Seguimiento a las líneas estratégicas ▪ Seguimiento a la ejecución presupuestaria. ▪ Seguimiento a las políticas institucionales. ▪ Autoevaluación 	<p>Anual</p> <p>Mensual</p>	<p>Informes técnicos y financieros periódicos de la Secretaría Ejecutiva</p> <p>Memorias de Labores</p>
Secretaría Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la gestión de recursos financieros y técnicos - Administración del recursos humano - Seguimiento a la ejecución de programas y proyectos - Evaluación de procedimientos, procesos institucionales y de los resultados del recurso 	<p>Mensual</p> <p>Semestral</p> <p>Anual</p>	<p>Informes mensuales de actividades y resultados logrados por las direcciones institucionales</p> <p>Propuestas de las direcciones para la solución de problemas</p>

<i>INSTANCIA</i>	<i>RESPONSABILIDAD</i>	<i>PERIODICIDAD</i>	<i>FUENTE DE INFORMACIÓN</i>
	humano en la gestión institucional.		
Direcciones	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y evaluación de resultados logrados por el equipo institucional. - Elaboración de informes sobre los avances logrados. 	Semana Mensual Semestral Anual	Informes semanales y mensuales de la ejecución realizada por el equipo técnicos
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del plan operativo anual. - Informes técnicos sobre actividades ejecutadas. 	Diario Semanal Semestral Anual	Reportes diarios, bitácoras, etc., sobre las actividades ejecutadas.

c) Cambios Realizados en el PEI

TEMA	CONTENIDO ORIGINAL	CAMBIO REALIZADO
Presentación		Se realizaron algunos ajustes en la redacción.
1. Pensamiento Estratégico		
1.1 Visión	Ser reconocida como la institución rectora de la Política Energética de El Salvador y como referente a nivel regional e internacional por su capacidad innovadora, solidez y calidad profesional.	Ser reconocida como la institución rectora de la Política Energética de El Salvador y como referente a nivel regional e internacional por su capacidad técnica, innovadora y profesional.
1.2 Misión	Establecer e impulsar una política y estrategia energética que contribuya con el desarrollo sustentable	Somos la institución rectora de la Política Energética del país, responsable de proponer y promover estrategias,

TEMA	CONTENIDO ORIGINAL	CAMBIO REALIZADO
	de El Salvador.	normativas y acciones para satisfacer las necesidades energéticas de la población contribuyendo al bienestar social, económico y ambiental.
1.3 Población Objetivo	Este apartado no estaba contenido en el PEI	Este es un tema nuevo agregado al PEI
1.4 Aliados Estratégicos	Este apartado no estaba contenido en el PEI	Este es un tema nuevo agregado al PEI
1.5 Valores	Se dejó el texto original	No se realizaron cambios
2. Alineación del Plan Estratégico Institucional del CNE al Plan Quinquenal de Desarrollo	Se dejó el texto original	Tomando en cuenta que el plan quinquenal es el del actual gobierno, no se realizaron cambios en este apartado.
2.1 Sector eléctrico dentro del contexto nacional		
2.2 Identificación de objetivos, estrategias y líneas de acción del PQD		
2.3 Matriz inicial para la alineación de la institución al PQD		
3. OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS	Texto introductorio	Se ajustó la redacción del texto
3.1 Desafíos estratégicos	Había una lista de 8 desafíos estratégicos.	Este apartado se eliminó, considerando que estos desafíos

TEMA	CONTENIDO ORIGINAL	CAMBIO REALIZADO
		están desfasados, y que no están alineados con otro apartado del PEI, y no se plantea cómo se van a enfrentar.
3.2 Objetivos estratégicos	<p>OE.1. Promover la diversificación de la matriz energética del país, enfocada en el uso de fuentes renovables y sustentables.</p> <p>OE.2. Promover la eficiencia energética y el uso racional de la energía en los sectores residencial, gobierno, industria y comercio.</p> <p>OE.3. Fortalecer la sostenibilidad del sector eléctrico por medio de la promoción de un marco legal y regulatorio moderno.</p> <p>OE.4. Impulsar la investigación y desarrollo de diferentes fuentes de energía y sus aplicaciones en el país.</p> <p>OE.5. Fomentar la mejora y extensión de la cobertura del servicio de energía eléctrica con enfoque en los sectores sociales excluidos.</p>	<p>OE1. Promover la diversificación de la matriz energética del país incrementando el uso de fuentes renovables y sustentables para la sostenibilidad del sistema energético.</p> <p>OE2. Promover el uso racional de la energía y la eficiencia energética del sector público y privado, para contribuir a la eficiencia económica y la disminución de gases de efecto invernadero</p> <p>OE3. Impulsar la investigación e Implementación de nuevas fuentes y tecnologías energéticas, para su aplicación en el país con el fin de desarrollar un sistema energético moderno.</p> <p>OE4. Fomentar el incremento de la cobertura de servicios energéticos y la mejora de los mismos en los sectores sociales excluidos para contribuir a la calidad de vida y potenciar el desarrollo económico.</p> <p>OE5. Representar a El Salvador en las instancias de Rectoría Política del sector energético en diversos espacios de Integración Regional, con el fin de garantizar el desarrollo de dicha Integración en temas</p>

TEMA	CONTENIDO ORIGINAL	CAMBIO REALIZADO
		energéticos beneficie a la población salvadoreña.
3.3 Programación estratégica	Estaba organizada en 4 ejes, resultados para cada eje y los correspondiente indicadores. Los ejes eran los mismos lineamientos de la Política Energética.	Tomando en cuenta la matriz de marco lógica a presentar al Ministerio de Hacienda para la aprobación del presupuesto, se ajustó la organización de la programación estratégica, definiendo una estrategia por cada objetivo estratégico, y acciones estratégicas para la implementación de cada estrategia. Estas acciones estratégicas se alinearon con los sub-programas definidos en la matriz de marco lógico.
3.4 Acciones estratégicas por resultado	Estas acciones estratégicas estaban definidas por resultado.	Las acciones estratégicas se definieron para cada una de las estrategias y luego se alinearon con los sub-programas.
Matriz de Marco Lógico	No estaba contenida en el PEI.	Se agregó la matriz de marco lógico, la cual tiene una secuencia lógica con el PEI. En ella se detallan los programas, sub-programas, acciones estratégicas, indicadores de resultado y producto, las fuentes de verificación y los supuestos importantes.
ANEXOS		
- Análisis FODA	El PEI contendía una análisis FODA elaborado hace más de una año.	Se actualizó en análisis FODA y ase organizó por variables.
- Seguimiento y evaluación del PEI	Este apartado no estaba contenido en el PEI	Se agregó este apartado al PEI, con el propósito de establecer un mecanismos para el seguimiento y evaluación del PEI.